© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2001

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

ONTARIO

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 02/91

Order#: 91-014 Last Reviewed: 11/97

Title: Understanding Change

Division: Agriculture and Rural
History: Reprinted January 1992, March 1997
Written by: Rita Byvelds and Joanne Newman

Table of Contents

1. Introduction
2. Forces for Change
3. Strategies for Successful Change
4. The Change Process
5. Summary
6. References

Introduction

Change, like death and taxes, is one thing of which we can be certain.

Are all changes bad? Change can be uncomfortable and awkward but it can also be positive. Marriage, the birth of a child and a job promotion are often happy changes which are easier to accept than some negative changes such as divorce or death. Whether a change is good or bad, it requires an individual or organization to adjust and deal with the change.

Nothing remains the same - even organizations must change. We have all witnessed change: membership fluctuations, increases or decreases in funding, and new projects reflecting new needs of the members. If the organization does not respond to change, it will struggle and eventually die.

Organizations need to acknowledge that changes are happening and must adapt to them.

| Top of Page |

Forces for Change

Change in an organization is influenced by two opposing forces: One that drives for change and one that resists.

Which of the following forces affect your organization?

Check the ones which apply to your group.

DRIVING FORCES

Driving forces initiate change and keep it going. They may be external and internal.

- Your source of funding is being reduced or increased.
- The interests and needs of the people in your community are changing.
- Government support is increased or diminished.
- There is pressure to use modern technology.
- Members have different views of the group's purpose.
- When proojects or programs are evaluated, a need to change is identified.
- Membership is increasing or dropping.

RESISTING FORCES

Resisting forces act against the driving forces for change. They are usually internal.

- Your group fears new ideas and prefers to do things the way they have always been done.
- Your group functions the same way it did 20 years ago, out of habit.
- Your group performs activites just for the sake of keeping busy.
- Your group's executive has very few changes or low turnover.

| Top of Page |

Strategies for Successful Change

There may be one or many driving forces initiating change in your organization. Groups will usually respond to a driving force by showing resistance. If you push, people push back.

Resistance To Change Is Normal and Can Be Expected

Change is more easily accepted by decreasing resisting forces rather than by increasing the driving forces. An adult may attempt to force a child to eat vegetables by threatening the child. The driving force is the fear of punishment. Force feeding is likely to result in increased resistance or the food being spit out. Success will only come by removing the resisting force. The child may not eat vegetables because they taste bad. The change strategy might be to coat the vegetables with good tasting cheese or chocolate.

The following strategies can be used to decrease the resisting forces to change in any organization.

Strategies

Communication - Provide adequate information to your members on the need for change in order to gain their support. Make the purpose of the change clear. Fear of change can be as disturbing as the change itself.

Participation - Involve everyone in planning and making the change. It is much easier to support something you have a stake in. If possible, committees using small groups of people should be set up to review and make recommendations for change. Surveys and newsletters are also tools that can be used.

Support - Be prepared to spend extra time with members who have difficulty accepting the change. Ensure that you, as the person initiating the change, are seen as trustworthy and credible.

Negotiation - Work out a win&SHY;win situation for all parties involved. Match the personal goals of the members to the objectives of the change. The change will be resisted if it blocks personal goals.

| Top of Page |

The Change Process

The following model for change can be used to understand and plan for change. It uses the analogy of an ice cube to explain the change process of an organization.

The ice cube in its original shape represents the current state of the organization. In order to change, the ice cube must be unfrozen, moulded to its new shape, and then, refrozen. Similarly the organization, in order to change positively, must melt any forces which resist change and create a climate of acceptance and trust that will reinforce or refreeze the new state of the organization.

Unfreezing / Refreezing Model For Change

UNFREEZING	⇒ **CHANGE**	⇒ **REFREEZING**
Recognize the need for change by identifying driving and resisting forces	Change is implemented through a strategy which decreases resisting forces.	Reinforce new behaviour and be open to feedback.

The following example of a fee increase in an organization builds on this concept:

Change Model For Organization Fee Increase

Proposal for fee increase **UNFREEZING** ⇒	**CHANGE** ⇒	Fee increase accepted **REFREEZING**
• Identify driving and resisting forces Driving Forces • increased expenses • decreased external funding • dropping membership Resisting Forces • cannot afford it • increase not justifiable	• Communicate need for fee increase to membership • Get small group of individuals committed to increased fees to help • Devote extra energy to those who have difficulty accepting the fee increase • Negotiate better services for increased fees	• Keep communication lines open • Reinforce the change by communicating positive results of the change • Celebrate success in the organization - thank members for commitment

Once a change has been accepted and implemented by a group, the initiators of the change must keep working with the members and emphasize the positive effects of the change. If this is not done, the group may slowly lapse into its old habits. The whole process of unfreezing-change-refreezing may take a long period of time.

| Top of Page |

Summary

Organizations constantly encounter forces driving them to change. Because change means doing something new and unknown, the natural reaction is to resist it. Change strategies such as communicating with resisting members and involving them, reduce resistance to change.

Changes do not need to be radical; rather, small changes introduced often are better than large changes rarely introduced.

Use the attached working model to plan your strategy for understanding and dealing with change.

"Organizations which either fail to understand the need for change or are inept in their ability to deal with change will fade and fall behind, if they survive at all." - Kanter

| Top of Page |

References

The Force Field Problem Solving Model. Glaser, Rollin. Kurt Lewin. Organizational Design and Development, Inc., 1988.

Organization Theory - Structure, Designs and Applications. Robbins, Stephen. Second Edition, Prentice-Hall Inc., 1987.

| Top of Page |

Unfreezing / Refreezing Model For Change

101-07298/

Change to be implemented: _____

UNFREEZING ⇒	CHANGE ⇒	REFREEZING
• What are the forces affecting the change?	• What change strategy will you use?	• How can you reinforce the positive results?
Driving Forces • • •	• Communication _____ • Participation _____ • Support _____	• _____ • _____ • _____ • _____
Resisting Forces	• Negotiation _____	

This factsheet was authored by: Rita Byvelds and Joanne Newman, Rural Organizations and Services Branch

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases |

Ontario

This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate. Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca

© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario

Last Updated: June 12, 2001

ONTARIO

ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

| site principal | commentaires | recherche | plan du site | english |

PAGE D'ACCUEIL | NOUVEAUTÉS | CALENDRIER | PRODUITS | COMMUNIQUÉS

FICHE TECHNIQUE

ISSN 1198-7138 Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 11/92

Commande no. 92-152 Dernière révision:

Titre: Comprendre le changement

Division: Agriculture et Affaires rurales
Situation:
Rédacteur: Rita Byvelds, Joanne Newman

Table des matières

1. Introduction
2. Forces opposées
3. Forces motrices
4. Forces résistantes
5. Stratégies pour la réussite du changement
6. Processus du changement
7. Modèle de changement : dégel/regel
8. Résumé
9. Références

Introduction

Le changement, comme la mort et l'impôt, ne peut être évité. Le changement est-il nécessairement mauvais? Bien que parfois désagréable et embarrassant, le changement peut aussi être positif. Le mariage, la naissance d'un enfant et une promotion au travail sont des exemples de changement, souvent heureux, qui sont plus faciles à accepter que d'autres négatifs, tels le divorce et la mort. Bon ou mauvais, tout changement qui se produit chez une personne ou une organisation nécessite qu'on s'y adapte et qu'on s'en occupe.

Rien n'est absolument invariable, même les organisations sont appelées à changer. Qui n'a pas constaté des indices de changement comme : la fluctuation de l'effectif, l'augmentation ou la diminution du financement et la création de projets reflétant de nouveaux besoins des membres. Si l'organisation ne réagit pas au changement, elle éprouvera des difficultés et finira par disparaître.

Les organisations doivent être conscientes que des changements sont en cours et qu'elles font mieux de s'y adapter.

| Haut de la page |

Forces opposées

Dans toute organisation, le changement est soumis à deux forces opposées : une, qui lui est favorable, et l'autre, qui lui résiste.
Laquelle des ces forces prédomine dans votre organisation? Vérifiez celles qui s'appliquent à votre groupe.

| Haut de la page |

Forces motrices

Les forces motrices amorcent le changement et l'alimentent. Elles sont soit externes soit internes.

Le financement est réduit ou augmenté.
Les intérêts et les besoins de la communauté changent.
L'aide du gouvernement augmente ou diminue.
Des pressions vous poussent à adopter la technologie moderne.
L'effectif de l'organisation est en hausse ou en baisse.
Les membres sont divisés en ce qui concerne le but du groupe.
L'évaluation des projets ou des programmes révèle la nécessité du changement.

| Haut de la page |

Forces résistantes

Les forces résistantes s'opposent aux forces motrices du changement.

Le groupe craint les nouvelles idées et préfère maintenir les choses comme elles ont toujours été.
Le groupe fonctionne de la même façon qu'il y a 20 ans, par habitude.
Le groupe n'accomplit des activités que dans le but de se tenir occupé.
L'exécutif du groupe change très peu ou son taux de renouvellement est faible.

| Haut de la page |

Stratégies pour la réussite du changement

Le changement peut être suscité par une seule force motrice ou par plusieurs au sein de l'organisation. Habituellement, les groupes soumis à une force motrice réagissent en offrant de la résistance au changement. Donc, si vous poussez vers le changements, les gens redoublent leur opposition.

La résistance aux changements est normale et on doit s'y attendre.
Il est plus facile de faire accepter le changement en diminuant les forces résistantes qu'en augmentant les forces motrices. Prenons l'exemple d'un adulte qui tente d'obliger un enfant à manger ses légumes en menaçant de le punir. La force motrice est la peur de la punition. L'obliger à manger a probablement pour résultat d'augmenter sa résistance ou de lui faire rejeter la nourriture. On ne réussira qu'en enlevant la force résistante. Il est possible que l'enfant refuse de manger ses légumes parce qu'il n'en aime pas le goût. Le fait d'enrober les légumes de fromage ou de chocolat qui a bon goût pourrait s'avérer la meilleure stratégie pour faire adopter le changement.

Dans le cas des organisations, les stratégies suivantes peuvent servir à diminuer les forces de résistance.

Stratégies	
Communication	Informez suffisamment les membres sur la nécessité du changement afin d'obtenir leur appui. Exposez clairement le but visé. Autant que les conséquences du changement, la crainte liée à l'incertitude risque de freiner l'évolution du groupe.
Participation	Faites participer tous les membres à la planification et à la réalisation du changement, car ils seront beaucoup plus portés à vous appuyer s'ils se sentent engagés. Dans la mesure du possible, on devrait former de petits comités chargés de réviser et de faire des recommandations sur le changement. Les sondages et lettres de nouvelles sont parfois utilisés.
Appui	Soyez prêt à consacrer plus de temps aux membres qui ont de la difficulté à accepter le changement. Assurez-vous que, comme initiateur du changement, vous avez toute la confiance et la crédibilité nécessaires.
Négociation	Mettez au point une situation où toutes les parties en cause sont gagnantes. Harmonisez les buts personnels des membres et les objectifs du changement. On résistera au changement s'il entre en conflit avec les buts personnels.

| Haut de la page |

Processus du changement

Au moyen de l'analogie avec un cube de glace, le modèle suivant explique le processus dans lequel s'engage l'organisation en évolution. Il aide à comprendre et à planifier le changement.

Dans sa forme initiale, le cube de glace représente l'état actuel de l'organisation. Pour changer, le cube de glace doit être dégelé, coulé dans sa nouvelle forme et ensuite regelé. Il en est de même de l'organisation qui, pour changer positivement, doit éliminer toutes les forces résistantes et créer un climat d'acceptation et de confiance lui permettant de se solidifier ou de « regeler » dans son nouvel état.

| Haut de la page |

Modèle de changement : dégel/regel

Dégel

Reconnaître le besoin de changement en identifiant les forces motrices et les forces résistantes.

Changement

Le changement est réalisé grâce à une stratégie qui diminue les forces résistantes.

Regel

Renforcez le nouveau comportement et soyez ouvert aux commentaires.

L'exemple suivant illustre la mise en application du concept précédent au sein d'une organisation :

ILLUSTRATION DU MODÈLE : HAUSSE DE COTISATION

Hausse de cotisation proposée
Hausse de cotisation acceptée

DÉGEL

Identifier les forces motrices et les forces résistantes

FORCES MOTRICES

augmentation des coûts
diminution des fonds extérieurs
baisse du nombre de membres

FORCES RÉSISTANTES

cotisation inabordable
hausse injustifiable

STRATÉGIE FAVORABLE AU CHANGEMENT

Communiquer aux membres la nécessité de hausser la cotisation
Obtenir l'aide des tenants de la hausse, réunis en petits groupes
Déployer un surcroît d'énergie envers ceux qui sont réticents à une hausse de la cotisation
Négocier de meilleurs services en retour de la nouvelle cotisation

REGEL

Rester en communication
Renforcer le changement en soulignant les résultats positifs
Célébrer le succès de l'organisation - remercier les membres de leur engagement.

Une fois que le changement a été accepté et adopté par le groupe, les initiateurs doivent poursuivre leur travail auprès des membres et insister sur les effets positifs du changement. Autrement, le groupe risque de glisser lentement dans ses vieilles habitudes. Le processus complet du dégel-changement-regel peut s'échelonner sur une longue période.

| Haut de la page |

Résumé

Les organisations sont constamment mises en présence de forces qui les poussent à évoluer. Puisque le changement signifie nouveauté et inconnu, on y résiste instinctivement. Établir la communication avec les membres réticents et amener leur participation constituent une excellente stratégie pour diminuer la résistance au changement.

Le changement n'est pas nécessairement radical; en fait, il vaut mieux introduire les changements majeurs de façon progressive, par étapes.

« Les organisations qui ne réussissent pas à saisir la nécessité du changement ou qui sont incapables de s'en occuper s'effaceront et prendront du retard, si toutefois elles parviennent à survivre. » (Kanter)

| Haut de la page |

Références

GLASER, Rollin. The Force Field Problem Solving Model : Kurt Lewin (Les champs de forces comme modèle pour la résolution de problèmes : Kurt Lewin), Organizational Design and Development Inc., 1988

ROBBINS, Stephen. Organization Theory - Structure, Design and Applications (La théorie de l'organisation - structure, conception et applications), 2e éd., Prentice-Hall Inc., 1987

MODÈLE DE CHANGEMENT : DÉGEL-REGEL

Changement à réaliser : _____

DÉGEL
Quelles forces influent sur le changement?

FORCES MOTRICES
FORCES RÉSISTANTES

___
___
___
___
___

CHANGEMENT
Quelle stratégie allez-vous adopter?

Communication ____
_____
Participation ____
_____
Appui _____
_____
Négociation _____
_____

REGEL
Comment pouvez-vous souligner les résultats positifs?

Nous tenons à remercier le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée à l'origine par Rita Byvelds et Joanne Newman, Direction des organisations et des services ruraux, MAAARO.

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site | English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario

Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca

©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,2001